

AUFTRAGSTAKTIK:

El Arte Prusiano de Comandar

Coronel Roberto Rodrigues, Ejército de Brasil

El término alemán Auftrags-taktik denota la libertad de acción de los subordinados y la descentralización de las funciones de mando, habiendo alcanzado su máxima expresión en el Ejército prusiano. Hoy en día este concepto ha llamado la atención de diversos ejércitos en todas partes del mundo, mientras todos buscan la mejor forma de encarar los desafíos del futuro. Tenemos el agrado de presentar a continuación las perspectivas al respecto de un oficial brasileño, cuya experiencia como alumno en la República Federal de Alemania le sirvió de punto de partida y base de investigaciones para que luego aplicara estas lecciones a la realidad brasileña.



En el año de 1860, el príncipe Carlos Federico, Mariscal del Campo del Ejército Prusiano, reprimió a uno de sus mayores, quien rápidamente se justificó alegando que había cumplido exactamente las órdenes recibidas. Este argumento solo sirvió para que el príncipe agravase el castigo, diciéndole: “El rey le ascendió al rango de mayor porque creía que usted sabría distinguir cuando es necesario no obedecer”.

LA IDEA de escribir este ensayo nació de dos recientes experiencias, vividas en situaciones diversas, tanto en tiempo como en espacio; como alumno de la Academia de Mando de las Fuerzas Armadas de la República Federal de Alemania, en el período de 1990-91, y en el ejercicio de mando del 38° Batallón de Infantería — Batallón Tibúrcio, en Vila Velha (Espírito Santo), en el período de 1993-94.

Si no fuera, por otro lado, a la documentación a la que tuve acceso en la primera de las oportunidades, donde vi un destacado artículo del tema en cuestión, del general de división Franz Uhlewettler, publicado en la revista *Truppenpraxis*, habría sido prácticamente imposible escribir consecuentemente sobre este tema.

¿Que es *Auftragstaktik*?

El concepto de *Auftragstaktik* —lo podríamos entender, según una dudosa traducción, como “táctica de dar la misión”— surgió en la Prusia del siglo XVIII, durante el reinado de Federico el Grande, y está unido a la idea de conceder al subordinado la máxima libertad de pensamiento y acción en el cumplimiento de una orden, mientras que éste se mantenga dentro de los límites de la intención del superior. Mucho más que una norma escrita, y como tal instituida, solamente después de la II Guerra Mundial, se caracterizó como una práctica generalizada, fruto de una mentalidad profesional que evolucionó naturalmente, durante un siglo y medio, siempre estimulada y adoptada a partir de los escalones más altos del Ejército prusiano.

Para que se tenga una idea mas precisa de esta “filosofía de mando”, se hace necesario transcribir aquí el relato oficial de un mariscal de campo francés, el Conde de Belle-Isle, a su rey:

El rey ejerce, efectivamente, el comando de sus ejércitos, no solamente en los principales aspectos, sino también en todos los que se juzgen importantes. Además de acampar en el medio de la tropa, él escribe sus órdenes detalladamente, lo cual entre nosotros pasa a ser un problema del Jefe de Estado Mayor... El rey se levanta a las 4 de la mañana, sube a su caballo y recorre los puestos avanzados de guardia, y también toda la periferia del campamento... Desde el momento en que se levanta hasta la hora de dormir, el rey se mantiene

Durante el servicio, la jerarquía era el principal mandamiento; después de las horas de trabajo no existía distinción entre los oficiales. Se sabe que Federico el Grande enfrentó grandes dificultades con los oficiales superiores lo cual él mismo admitió —hecho común en aquel tiempo— habían venido de otros ejércitos. Al principio, muchos de ellos no podían aceptar el sistema prusiano de absoluta igualdad entre ellos fuera de las horas de servicio.

completamente vestido, usando su uniforme azul que, a excepción de las condecoraciones y un par de dragonas un poco más decorativas, en nada se distingue de los uniformes usados por sus ayudantes. El hermano del rey, así como todos los oficiales-generales, no tiene otra vestimenta que sus simples uniformes. ...El Duque de Holstein, oficial-general de mayor antigüedad del Ejército, me contó que él pasa ocho meses del año junto a sus regimientos, marchando de Königsberg hasta Silesia, día tras día como si fuera un simple coronel. Yo mismo tuve la oportunidad de asistir a un teniente general de Caballería mientras que hacía lo mismo, entrando en el vivac a la cabeza de su columna de marcha. Partiendo del comportamiento de los generales, de los príncipes y del propio hermano del rey, que sirven en filas militares como cualquier otro oficial, se puede tener una idea de la calidad del desempeño revelado por los oficiales más jóvenes. Por lo tanto, en lo que se refiere a los militares en general, la instrucción llega a niveles increíblemente elevados.

Este mismo mariscal francés menciona en sus observaciones que el Ejército prusiano del siglo XVIII era probablemente el único en Europa, que no utilizaba insignias, prueba cabal de que los prusianos buscaban conciliar el orgullo y la dignidad con jerarquía y disciplina.

Durante el servicio, la jerarquía era el principal mandamiento; después de las horas de trabajo no existía distinción entre los oficiales. Se sabe que Federico el Grande enfrentó grandes dificultades con los oficiales superiores lo cual él mismo admitió —hecho común en aquel tiempo— habían venido de otros ejércitos. Al principio, muchos de ellos no podían aceptar el sistema prusiano de absoluta igual-



Foto: Revue Militaire d'Information

La expresión Auftragstaktik, anteriormente mencionada, es suficiente para establecer su importancia actualmente, tanto como lo fue en el pasado. Aún con eso, siempre es bueno recurrir a la historia militar, donde podemos encontrar un sólido respaldo, sea en la obra de estudiosos de renombre, como el coronel norteamericano T. N. Dupuy o el israelí Martín van Creveld, sea en los ricos ejemplos extraídos de la derrota de Napoleón en Waterloo, en el año de 1815, o de la victoria alemana en la Batalla de Creta, en 1941.

dad entre ellos fuera de las horas de servicio.

La simple mención del contenido filosófico de la expresión *Auftragstaktik*, anteriormente mencionada, es suficiente para establecer su importancia actualmente, tanto como lo fue en el pasado. Aún con eso, siempre es bueno recurrir a la historia militar, donde podemos encontrar un sólido respaldo, sea en la obra de estudiosos de renombre, como el coronel norteamericano T. N. Dupuy o el israelí Martín van Creveld, sea en los ricos ejemplos extraídos de la derrota de Napoleón en Waterloo, en el año de 1815, o de la victoria alemana en la Batalla de Creta, en 1941.

Pudiendo ser actualmente considerado como una técnica de Mando y Liderazgo, el *Auftragstaktik* se apoya en cuatro “principios” o “fundamentos”:

- La *iniciativa*, establece que todo oficial o graduado, en una situación inesperada debe estar en condicio-

nes de pensar naturalmente de la siguiente manera: ¿“Que haría mi comandante, si estuviera ahora, ante tal situación?”;

- La *autoconfianza*, orientada a la formación de militares dotados de una gran capacitación profesional, como resultado de una selección cualitativa, y que ejecutan su profesión como unos verdaderos maestros;

- La *confianza en el subordinado*, trata que la educación de los jefes sea tal, que puedan aceptar que sus subordinados piensen y actúen de manera distinta a la que ellos imaginan —o esperan— que lo hagan; y

- La *conservación de la actividad “fin”*, que condena la excesiva participación de los comandantes en la burocracia de la actividad “medio”, lo que les impide el indispensable contacto con sus subordinados en el ejercicio de rutina de la actividad “fin”.



Foto: Ejército de Brasil

La formación del carácter y de la personalidad de un individuo, la autoconfianza mantiene, por medio del conocimiento profesional, una relación de estrecha dependencia. A su vez, para que esto ocurra con éxito, la motivación es condición sine qua non. Por lo tanto, solo existe motivación donde hay un objetivo o una perspectiva definidos, de preferencia a corto plazo.

La (In)Dependencia de Nuestros Cuadros

No queda duda que el lenguaje empleado es extremadamente familiar para nosotros. Todavía la familiaridad en este caso no es sinónima de intimidad o conocimiento práctico. Más bien lo contrario: el empleo sistemático de la obediencia, con raíces profundas en la cultura militar brasileña, aliada al hecho de que, por costumbre, tradición o formación, la transmisión del conocimiento profesional es privilegio exclusivo de los oficiales, solo ha producido inhibición, atrofia profesional y un mayor distanciamiento entre superiores y subordinados, o de manera más precisa, entre oficiales y suboficiales.

Creemos también que un breve estudio al respecto del desarrollo y las interpretaciones del Ejército Brasileño en la actualidad, con los mismos atributos que sirvieron de base al *Auftragstaktik* nos serían de gran auxilio para el esclarecimiento de la situación.

De gran necesidad y, por eso mismo, valorizada, la iniciativa es una virtud cada vez más rara entre nosotros. De otro modo ¿por qué nos empeñaríamos tanto en hacer de ella un atributo decisivo, en la selección de personal, en

nuestros cursos de especialización de Operaciones con Características Especiales o sobre Condiciones Especiales del Ambiente? ¿Y por qué tan pocos son aprobados en esta selección donde la mayoría —por fuerza de la propia profesión— debería ser seleccionada?

Me atrevería a decir que el origen del problema reside, en gran parte, en la metodología de la enseñanza que afecta toda nuestra formación, y también la creencia de que la delegación de la competencia, con total libertad, es un pariente muy cercano de la omisión. De esa manera, se le quita al subordinado la oportunidad de practicar la acción independiente, de forma consciente y responsable, quedando la noción de iniciativa, cada vez más restringida simplemente a “hacer sin ser mandado”.

A excepción de los factores de orden biológico que actúan en la formación del carácter y de la personalidad de un individuo, la autoconfianza mantiene, por medio del conocimiento profesional, una relación de estrecha dependencia. A su vez, para que esto ocurra con éxito, la motivación es condición *sine qua non*. Por lo tanto, solo existe motivación donde hay un objetivo o una pers-

pectiva definidos, de preferencia a corto plazo.

En este punto, la falla parece residir en los dos primeros eslabones de la cadena: objetivo y motivación.

¿Por qué prepararse intelectualmente para un ejercicio de campaña, si todo lo que debe ser hecho será predeterminado y —lo que es todavía peor— si las posibilidades de emplear voluntaria y libremente los conocimientos adquiridos o recordados son absolutamente remotas?

Confianza en el subordinado es el tercer fundamento, bien comprendido y aceptado por todos ... ¡“sin que comprometa la posición del jefe!”

Según la situación, cuanto más responsables se sientan nuestros jefes, tanto más ellos procuran tomar precauciones contra los posibles errores de sus subordinados. La consecuencia natural es que los subordinados, por temor o conveniencia, pasan a imitarlos, siempre que sea posible. Esto sucede cuando no pueden “adivinar” sus ideas.

La repetición constante de este proceso, conduce a la pérdida gradual de la creatividad y, en muchos casos, de la independencia de ideas y juicio, atributos éstos que, en el caso particular de los oficiales, vamos a intentar resolver a toda costa más adelante, en los Cursos de Perfeccionamiento y Estado Mayor.

En cuanto a la *preservación de la actividad “fin”* en la rutina diaria de un Comandante, desde el escalón subunidad, solamente podemos decir que tiene la tendencia actualmente a lo imposible. Un comandante de una organización militar considerado “lento” camina hoy a una “velocidad” de 300 asignaturas por día, leyendo 20% de lo que se le asigna. Agréguese además reuniones, visitas, etc., y le quedará muy poco tiempo, si consideramos un expediente de trabajo de doce horas. Revolviendo nuestra cultura, encontramos un viejo y muy conocido dicho, propio para complementar este raciocinio: “La Administración es la que le manda a la cárcel”.

El cuadro presentado no retrata la ausencia generalizada de la motivación, preparación o liderazgo, sino que posiblemente representa un tipo de “acomodación”, un estancamiento en cuestiones evolutivas, cuya única tendencia visible es el deterioro, sujeto a las oscilaciones periódicas resultantes de la coyuntura nacional y de sus reflejos sobre la Institución.

En la era de la información instantánea y de los cuestionamientos de orden político y social, y también las bajas remuneraciones, la pobreza material y del primado de la actividad “medio”, nada es más oportuno que intentar cambiar aquella tendencia. Esto podría ser hecho por la simple razón de que no cuesta nada y los beneficios son de valor incalculable.

Aplicación en el Ejército Brasileño

Posiblemente sería un error intentar introducir la mentalidad prusiana en el Ejército brasileño de la actualidad.

Nos limitamos a proponer nada más que la adopción de los principios o fundamentos que hoy caracterizan aquella técnica de comando y liderazgo. Todo hecho a paso lento y progresivo, calcado únicamente en acciones, actitudes y comportamientos, aislados al principio de los manuales o anotaciones de instrucción.

Para que eso sea posible, en el estudio inicial del problema deberá buscarse una solución que explique, entre otros aspectos, los locales y/o oportunidades adecuados para la difusión inicial de las ideas, así como la forma de abordaje o metodología a ser empleada en su difusión subsecuente. Como condicionantes básicas y correlacionadas, aparecen dos otras nociones: la adherencia de los escalones superiores de la Fuerza y la introducción de los cambios de arriba hacia abajo, de preferencia a partir del escalón división de ejército.

Nuestras escuelas constituyen un campo de trabajo muy adecuado con relación al público blanco inicial. La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército y la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (EsAO) para el estudio y discusiones; la Academia Militar de las Agulhas Negras (AMAN) y la Escuela de Sargentos de las Armas (EsSA) para la práctica a partir del ejemplo. En todas estas situaciones habrá que hacer cambios, aunque pequeños, en los objetivos curriculares y, consecuentemente, en el proceso pedagógico.

Para cerrar el círculo, el Cuerpo de Tropa, el ambiente más fecundo y propicio, se caracteriza por la diseminación de los principios de la *Auftragstaktik*, siendo posible tener como uno de sus “portones de entrada”, el curso de Preparación para Nuevos Comandantes, que es conducido anualmente por el Estado Mayor del Ejército.

Conclusión

La *Auftragstaktik* es considerada como un aspecto subjetivo de la Doctrina Militar Alemana, de cuyo estudio fuimos —por razones obvias— aislados durante las décadas en que “digeríamos” la visión “hollywoodiana” de la II Guerra Mundial.

Paradójicamente, fueron los norteamericanos los primeros y únicos, entre los aliados, que, a ejemplo de los romanos, exploraron e asimilaron la doctrina de los vencidos inmediatamente después de la guerra.

Ya es hora de que pensáramos en aprovechar toda aquella experiencia del ex-enemigo, empezando por uno de sus aspectos más valiosos, adaptable a la doctrina militar de casi todos los ejércitos modernos.

Nos queda entonces difundir esa experiencia, de manera sistematizada, entre los más jóvenes, para que pase a ser parte integrante de nuestra cultura militar en todos los niveles. **MR**